

別表5  
(3)

## 主 論 文 要 旨

No.1

報告番号	甲 乙 第	号	氏 名	中川有紀子
<p>主 論 文 題 名： The Mechanism of HRM for Generating Women Managers: The Interaction between Top Management, Line Managers and Women</p> <p>(女性管理職を生み出すHRMのメカニズム：トップマネジメント、現場管理職、女性従業員の三位相互関係性)</p>				
<p>(内容の要旨)</p> <p>第1章、序論では、本論文の問題意識について述べる。「企業業績は、女性管理職の比率に影響されて向上するか」という研究課題において、筆者は、規模、業種、各種会計、資本構成、報酬政策、コーポレート・ガバナンス指標をコントロールして定量分析した結果、745社の日本市場での上場企業の業績と女性管理職の比率が統計的に有意な正の関係にあることを実証した。</p> <p>しかしこの定量分析で注意すべきは、当研究の対象企業である多くの企業の女性管理職の割合は非常に低く、平均して4%以下であることである。女性管理職比率が顕著に低い要因は、一体、どこにあるのか。本論文では、女性従業員を女性管理職の供給側、また雇用主である企業側を女性管理職の需要側とみて、取引コスト理論とエージェンシー理論を用いて、要因分析する。</p> <p>これらの分析の結果、本論文は以下の結論を得た。</p> <p>第2章では、女性管理職と企業業績の関係性について、海外、および日本の先行研究をサーベイする。また、筆者が前段階において、日本の上場企業745社を対象に、女性管理職比率の企業業績(トービンQ)への影響について定量分析した論文を補論として紹介する。さらに、どういった条件の時に、さらにその影響の度合いがさらに強くなるかについて、残業時間が少ない企業の方が、サービス業よりも製造業の方が、社長直轄のダイバーシティ推進室が設置されている企業の方が、その度合いを大きくしていることが有意であることがわかった。</p> <p>しかしながら、定量分析では解明できなかったことが、大別して2つある。一つは女性管理職と企業業績との間に存在する「ブラックボックス」、今一つは、どのような企業でどのような要因が女性管理職を増やすのかという「ブラックボックス」である。後者が、本論文に一貫するリサーチクエッションでもある。組織内におけるどのような要因が、その組織における女性管理職を輩出する可能性があるのかを解明できるならば、その組織の生産性を高め、結果的に組織の生産性の総和である企業の生産性が向上していくと考える。</p>				

第3章では、女性従業員という労働供給側からこの問題を分析する。もしキャリア向上意識を持つ女性従業員が、育児休業で職場を長く離れるとする。急速に進化する外部環境および組織内環境の中で、当該女性従業員のスキルと知識は古くなり、企業にとって当該女性従業員が依然として特別な人的資本を保有しているのか、それともコモディティ化してしまっているのかを知ることができなくなる可能性がある。残念ながら、日本では後者の可能性は非常に高い。さらに、キャリア向上意識を持つ女性が長期の育児休業から復帰してきた場合、以前と同じように働けるかというその不確実性は極めて高い。ましてや、復帰後、違う組織、職種に異動になった場合は、一からの上司、同僚、関連部署、取引先等の関係者との折衝・交渉を新たに築く必要があり、取引コストが非常に大きくなる。また、当人の効用最大化行動は、外部的には機会主義的行動であると思われることがあるので、企業と女性従業員との間には大きな取引コストが生じる。逆にキャリア向上意識の薄い女性従業員は継続就業のみに意義があると考え、職場復帰の取引コストは小さい。

したがって、取引コスト最小化の観点から分析すれば、日本では過去数十年間、キャリア向上意識を持った女性が、出産後に仕事に戻ることはなく、退職してきた可能性が高いと考えられる。この要因により、現時点での日本企業の女性管理職のパイプラインが少なくなっていると筆者は考える。

一方、出生率が顕著に高いフランス、政府のワークライフバランス政策が強い英国、女性個人のキャリア向上意識の強くかつ企業主導の柔軟な働き方へのサポートの強い米国を比較研究してみる。これらの国々の女性従業員は、子供を産みながらも、職場に復帰して、キャリア意識を向上させ続け、管理職になっているケースが非常に多い。その背景について、取引コスト理論を用いて分析しながら、日本が学べる施策を示唆している。

第4章では、企業という労働需要側からこの問題を分析する。最高経営責任者（CEO）が性別に関わらず多様な人材母集団から採用して競争力を強化したいと考えるならば、上級管理職とラインマネージャー（現場管理職）との間に、人材登用において、情報の非対称性が存在する可能性が高い。CEO-上級管理職-現場管理職との間で情報が非対称であるとすれば、上級管理職が会社の生産性を向上させるために才能のある女性を積極的に活用しようとしている場合でも、現場管理職は機会主義的に、短期に効率的な行動をとることがある。組織の経済学の理論であるエージェンシー理論を使って、日本企業A社、B社、米国企業GE社、韓国企業サムスン電子社という業種、創業年数、海外売上高比率、従業員数をコントロールした上で選んだその国を代表する4社に対し、人事トップに深堀インタビューを実施し、組織内の要因を検討した。

定性分析で、組織の内部の現象にスポットを当てて要因分析を試みた結果、A社は、CEO-上級管理職-現場管理職との間での情報の非対称性が大きく、モニタリング機能が十分に実行されていないことが明らかになった。

一方、ダイバーシティ推進のスタートはA社よりも遅いB社は、2008年のリーマンショック時での過去最大の赤字決算を出したことから、新任CEOの“生き残るためにはすべてを変革する”という強いリーダーシップのもと、組織変革を断行し、それをサポートする人事システムを大きく変革させ、GE社、サムスン電子社と同様に、CEO、上級管理職と現場管理職との間の情報の非対称性を抑え、機会主義的行動を抑制するモニタリングシステムを採り入れ機能させている。GE社、サムスン電子社では、各上級管理職、現場管理職の個人業績目標に、性別に関わらず多様な人材に適切な仕事配分を行い、育成・登用していく目標、残業時間の短縮目標を入れ込み、可能な限り複数の目で透明な評価を行う複眼的評価システムを実行している。

インタビューから3年後、A社は巨額の損失を隠ぺいする不正会計が発覚し、役員陣は全員退任を余儀なくされ、一方、B社は早期にグローバル経営においてV字回復を成し遂げ過去最高益を出している。結果的に、同業種のA社とB社の間では、企業業績に大きな差が出ている。

第5章は本論文の結論であり、これまで述べた女性管理職に関する需要側、供給側、両面の分析から、勤務時間の短縮、ワークライフバランスシステムの多様化、性別に関わらず平等な仕事配置と配分、複眼的な評価システム、現場管理職および上級管理職の個人目標に多様な部下の育成目標を入れ込む評価システム、企業内の保育施設など、キャリア向上意欲を持つ女性労働力から利益を得る実践を既に運用している企業と、そうでない企業には競争優位性に違いがあることを結論とする。そして、前者の企業ではその結果として女性管理職比率が増えていることがわかる。つまり、女性管理職比率が増える組織とは、以上の様な要因を兼ね備えた組織であるといえよう。

また、CEOの変革的かつインクルーシブなリーダーシップを、組織に効果的に伝えていくHRM施策、そのHRM施策を実行する現場管理職、これらトリニティが効果的に働く限り、現場管理職によるインクルーシブなHRM施策の実行は、女性管理職候補の育成を加速させうる。このような組織は、柔軟な思考とイノベーションを起こすことが可能になり、結果的に当該企業の生産性が向上していくと考える。